AFTER-ACTION REVIEW

ПОСІБНИК ІЗ ЗАСТОСУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ



«ВДОСКОНАЛЕННЯ В ДІЇ»
2024

ВСТУП

Сучасний бій – складна активність з високими вимогами до людей, процесів і технологій. Щоб перемагати, потрібно постійно тренувати особовий склад успішно виконувати бойові завдання. Ми маємо використовувати кожну нагоду, щоб вдосконалити виконання завдань солдатами, командирами та підрозділами. Для покращення особистої й колективної результативності особовий склад має розуміти, що відбулося та що не відбулося під час кожної операції – бойової, тилової чи навчальної.

Застосування After-Action Review допомагає отримати негайний якісний зворотний зв'язок про операцію. Регулярна практика AAR допомагає виправляти недоліки, посилювати переваги і зосереджуватися на результативності виконання суттєвих складових місії.

Компетентні військові лідери мають розуміти і застосовувати техніки проведення якісного AAR. Важливим моментом є дух проведення: клімат має бути таким, щоб солдати та командири могли відверто, чесно і достатньо ґрунтовно обговорити операцію. Як наслідок, особовий склад має не тільки краще розуміння подій, але, що більш важливо, – бажання вдосконалити свою результативність за будь-якої слушної нагоди.

Перед вами третій посібник від «Вдосконалення в дії» – проєкту підтримки культурних і процесних змін в ЗСУ. В його основу лягли попередні напрацювання – «Переклад стандарту ТС 25-20 Армії США», «Інструкція з проведення After-Action Review в навчальних заходах підрозділів» та зворотний зв'язок від бойових командирів Збройних Сил України.

Ця брошура включає два керівництва в їхній останній редакції – як з проведення After-Action Review в умовах бойових дій, так і для застосування під час тренувань у підрозділах та навчальних центрах. Вона регулярно вдосконалюється на основі зворотного зв'язку щодо використання посібників військовими лідерами – ми самі практикуємо те, що пропонуємо.

Дослівний переклад After-Action Review – «Огляд після дії», тож спираючись на основне джерело практики – стандарт ТС 25-20 Армії США, далі будемо називати її AAR або Огляд. Якщо не зазначено протилежне, всі іменники та займенники чоловічої статі мають на увазі і чоловіків, і жінок.

ЗМІСТ

ВДОСКОНАЛЕННЯ В ДІЇ

Проєкт «Вдосконалення в дії» заснований у 2022 році Наталею Треніною і Віктором Ніколенко з метою надання методологічної допомоги ЗСУ в розвитку культури постійного вдосконалення.

За цей час було реалізовано:

1. Переклад стандарту Армії США «ТС 25-20»
2. Розробка презентацій та інших матеріалів
3. Десятки заходів інформування підрозділів
4. Співпраця з інструкторами у розробці курсів
5. Розробка «Інструкції для навчальних заходів»
6. Друк і розповсюдження більше 4000 брошур.

Проєкт є некомерційною, незалежною ініціативою, що допомагає окремим особам, підрозділам, та організаціям вдосконалювати свою діяльність в часи війни. Ці результати були створені у власний час та за власний кошт – як крапля внеску в перемогу України.

«Вдосконалення в дії» співпрацює з партнерами:

- Sprotyv G7 Командування Сил ТРО ЗСУ
- Deep State Блог ґрунтовної аналітики

Ця робота принесла плідну співпрацю з лідерами ЗСУ, зворотний зв'язок щодо застосування After-Action Review та реального стану справ зі впровадженням цієї практики. Наразі ми сфокусовані на колаборації з командирами, які застосовують та просувають AAR, і розуміємо, наскільки важливо спростити, підлаштувати AAR до умов війни, донести особовому складу цінність постійного вдосконалення й адаптації в умовах інтенсивних бойових дій. У результаті цієї співпраці народився третій продукт нашого проєкту – брошура, яку ви тримаєте в руках.

Над цією брошурою працювали:

- Методологічна розробка – Наталя Треніна, Віктор Ніколенко.
- Профільне консультування – Кирило Беркаль, Юрій Чижмар.
- Літературне редагування – Юлія Пєскова.
- Графічна верстка – Юлія Данильчак.

РЕФЕРЕНЦІЇ ТА УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ

Авторство належить:

Проєкт «Вдосконалення в дії» — Наталя Треніна, Віктор Ніколенко.

Джерела, використані під час розробки цих матеріалів:

1. Стандарт ADP 5-0, «The Operations Process»
2. Стандарт ADP 7-0, «Training Units and Developing Leaders»
3. Стандарт TC 25-20, «A Leader's Guide to After Action Reviews»
4. Стандарт TC 25-30, «A Leader's Guide to Company Training Meetings»
5. Стандарт ВП 7(3)-00(01).01, «Тимчасова інструкція з процесу Аналізу Проведених Дій заходів підготовки»

ОРІЄНТУВАННЯ В ПРАКТИЦІ

«Провели підготовку сержантів 2-го Штурмового Батальйону, запровадили процедуру After-Action Review, тепер повноцінно користуються. Поділюся порадою: завжди робити AAR по гарячих слідах, особливо після бою. Для нашої ментальності та дисципліни – це виклик. Досвід командира, який проводить AAR має бути достатнім, щоб ставити прискіпливі питання і керувати розмовою. Також потрібен запас прикладів, щоб підкріпити ними теорію. За After-Action Review – наше майбутнє»

Позивний Кірт,
Заступник з бойової підготовки 3 ОШБ

After-Action Review – це ключовий інструмент підвищення боєздатності, що допомагає вдосконалювати навчання, розвивати особовий склад, зберігати винесені уроки, покращувати клімат і злагодження підрозділу.

Армія США стала першопрохідцем та інноватором у багатьох галузях, зокрема в сфері командування й управління. Завдяки успішному досвіду застосування AAR відставні командири адаптували і запроваджували її на нових місцях роботи. Правоохоронці, служби надзвичайного реагування, органи державного сектору, бізнес та громадські організації успішно практикують After-Action Review, щоб навчатися з власного досвіду і вдосконалюватися.

Згодом AAR були інтегровані у систему стандартів НАТО і практика набула розповсюдження в арміях партнерів. З 2017-го року After-Action Review згадується в наказах ЗСУ, а в 2019-му вона потрапила в доктрину як «Аналіз Проведених Дій» у вигляді тимчасової інструкції ВП 7(3)-00(01).01.

ТРЕНУЙСЯ ТАК, ЯК БУДЕШ БИТИСЯ

У сучасній американській доктрині практика After-Action Review включена в стандарти тренувань, які акцентують увагу на тому, що бойова підготовка підрозділу має відповідати середовищу майбутніх місій. Це означає, що інтенсивність і складність тренувань потрібно адаптувати таким чином, щоб підготувати особовий склад до битви. Умови навчання мають дозволяти солдатам та їхнім лідерам оцінювати ризики і застосовувати критичне мислення для розробки обґрунтованих та винахідливих вчасних рішень.

After-Action Review – це професійне обговорення події, яке дозволяє солдатам і командирам спільно з'ясувати, що сталося, чому це сталося, як зберегти і розвинути сильні сторони та як покращити слабкі. Регулярне застосування цієї практики дозволяє отримувати максимальну користь від кожної операції.

Основна цінність AAR – отримати багатогранний зворотний зв'язок, що дозволяє виправити недоліки бойової підготовки, удосконалити планування і виконання операції, покращити клімат і злагодження підрозділу. Зворотний зв'язок має бути прямим і безпосереднім – не тільки за лінією субординації, а й від побратимів. Він має враховувати цілі операції, порівнювати план з фактом, а також залучати норми і стандарти виконання за їх наявності.

Чому After-Action Review в доктринах США і НАТО є саме стандартом навчань? Чи означає це, що цю практику не можна або немає сенсу застосовувати в бойових умовах? Річ у тім, що будь-яке розгортання армій НАТО відбувається виключно через навчання. Теза «тренуйся так, як будеш битися» – це не загальна порада, це імператив боєздатності. Таким чином, на момент участі у бойових діях особовий склад має розуміння, досвід у і звичку проводити After-Action Review завдяки попереднім навчанням.

У бойових умовах командири НАТО проводять After-Action Review, як тільки дозволить середовище. Насправді Огляд може бути не «After-Action» а «In-Action» – не після, а всередині операції. Якщо обстановка дозволяє миттєво скласти спільну картину і врахувати отримані уроки, це підвищить успіх операції та живучість підрозділу.

АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

У Збройних Силах України впевнена практика After-Action Review, на жаль, ще не набула масового розповсюдження ані в своїй оригінальній формі, ані у вигляді Аналізу Проведених Дій. На те існують вагомі причини, зокрема брак часу на навчання в умовах війни. Інша причина криється в організаційному підґрунті: структура, процедури, лідерство, комунікація мають бути підлаштовані таким чином, щоб сприяти впровадженню змін.

Розвиток культури безперервного вдосконалення – це потужна зміна, що потребує оновлення не тільки формальних процедур, а й щоденних моделей поведінки, як наприклад:

- особиста відповідальність – доповнюється спільною відповідальністю
- вертикальна субординація – доповнюється так званим «тиском рівних»
- критика командирами – доповнюється самоаналізом і саморозвитком
- цикли рефлексії й навчання з досвіду мають бути суттєво скорочені
- відвертість, безпека і довіра в комунікації мають бути підвищені
- і таке інше.

На щастя, практика After-Action Review не тільки потребує цих змін – вона їх продукує. Це регулярно відмічають командири, які запровадили регулярні Огляди в своїх підрозділах.

Культурна зміна, якою безумовно є запровадження After-Action Review, – це складний, тривалий, екосистемний процес. Зазвичай впровадження таких змін викликає дві типові, суперечливі між собою реакції. Наприклад, стосовно After-Action Review часто можна почути:

a. «Це щось натівське» / «Нам не підходить» / «Зараз не на часі»
b. «Ми так і працюємо» / «Це ж АПД» / «Ми робимо розбір польотів»

Обидва твердження є певною мірою справедливими, і певною – хибними. Правда полягає в тому, що кожну кращу практику потрібно адаптувати до поточних умов, особливо у мінливому та складному середовищі. Таке підлаштування може спрощувати і викривляти сенси або надавати ілюзію того, що ця річ вже добре відома, тільки під іншою назвою.

«На минулій посаді у складі команди евакуації ми робили AAR у випадку невдалих операцій або за наявності незапланованих інцидентів. З часом я помітила, що проведення Огляду подібних подій допомагає особовому складу впоратися з їхніми психологічними наслідками, особливо у випадку втрати.

Ми покроково відтворювали картину подій: послідовність, час, власні дії, включно з помилками і винесеними уроками. Наприклад, коли довше, ніж потрібно, шукали маску Амбу – домовлялися, де вона має лежати наступного разу. Коли не могли зрозуміти за симптомами, що саме з потерпілим – порівнювали свої міркування з результатами розтину. Доволі часто виявляли, що спогади членів екіпажу розбігаються. Таким чином, ми краще розуміли, де втрачаємо час, де потрібно розвивати компетенції, де варто краще узгоджувати дії.

На жаль, після суттєвої зміни у складі екіпажу та командуванні під час моєї доповіді за результатами AAR виникло непорозуміння з начальником і мене було звільнено за неправомірні дії. Виявляється, бойовий медик не має права робити серцево-легеневу реанімацію – потрібно констатувати смерть і передати тіло в морг. Порадою начмеда було робити те, що робила, проте не звітувати. Вийшло на краще – наразі служу на посаді Головного медика іншої роти.»

Позивний Ласка,
Головний медик роти.

Гарна новина полягає в тому, що дедалі більше солдатів і командирів проходять підготовку у навчальних центрах НАТО, тож там і засвоюють After-Action Review. На додаток, мобілізовані представники IT і бізнесу, що мають досвід у Ретроспективах – найближчому цивільному аналозі Оглядів, легше орієнтуються і запроваджують їх в своїх підрозділах. Все це створює можливості для змін усюди, де існують мінімальний досвід та відкритість до нового.

Сказати, що After-Action Review зараз не на часі – це все одно, що говорити: «нема коли точити бартку – треба рубати ліс».

«Під час активних бойових дій існує велика проблема з навчанням – тотальна нестача часу спонукає скорочувати терміни і об'єм матеріалу, що викладається. У випадку тренування механічних навичок військовому достатньо запам'ятати алгоритм дій і в подальшому просто відпрацьовувати його за будь-якої нагоди по місцю дислокації. А от зі специфічними знаннями і навичками, які, наприклад, потребує FPV-пілот, так не вийде. Сфера БПЛА швидко змінюється, постійно з'являються нові чинники, які потрібно враховувати, щоб уникнути негативних наслідків. Тому в першу чергу майбутній пілот має вміти адаптуватися до нових умов. Найкращим інструментом для розвитку цього уміння і є After-Action Review! Вміння збирати розрізнену інформацію до купи, заглиблюватися у деталі, складати спільну картину всім екіпажем, знаходити слабкі і сильні сторони у своїх процесах – [усе це] допомагає створювати власні знання на основі отриманого досвіду і ділитися ними. Це допомагає постійно шукати і втілювати кращі рішення для виконання кожного поставленого завдання.»

Позивний Відьмак,
Керівник з підготовки операторів БПЛА.



ЯК AAR ЗМІНЮЄ НАВЧАННЯ ПІЛОТІВ

Керівник з підготовки операторів БПЛА, позивний Відьмак, ділиться:

«Перші польоти пілотів – це завжди стрес. Спочатку ми робили так: інструктор демонструє вправу, далі майбутній пілот літає до певного результату, а інструктор дає настанови та корегує дії курсанта відповідно до виявлених помилок. Згодом ми перейшли до іншого алгоритму навчання.

Після демонстрації вправи інструктором курсант робить «розіграш польоту», тобто він проговорює послідовність дій – максимально детально до дрібниць, які він має зробити. Курсант озвучує нештатні ситуації, які можуть відбутися, та власні дії у випадку цих ситуацій. Це допомагає максимально зануритись в процес ще до самого польоту і вибудувати в голові правильний алгоритм дій. Польоти відбуваються в парі – у випадку, якщо пілот щось забув, штурман доповнює пропуски, він залучається до процесу вже на етапі підготовки. Інструктор фіналізує процес підготовки.

Завдяки такій підготовці перші польоти стають менш стресовими, тому що пілот мав час на обдумування алгоритму, налаштовувався на політ і отримав підтримку та критичні настанови від штурмана в процесі польоту.

Після польоту пілот знову проговорює, що саме і яким чином відбувалось, що в нього вийшло добре, що потрібно відпрацювати, на що треба звертати більше уваги, над вправністю чого потрібно більше попрацювати. Окремо розбираються нештатні ситуації.

Штурман також бере участь у обговоренні і надає інформацію, як це виглядало з його боку, що він мав зробити, щоб уникнути певних відхилень. Обидва пілота складають єдину картину подій, а інструктор допомагає підбити підсумки і надає тільки ті настанови, які були пропущені самими курсантами. Наступний політ відбувається з урахуванням отриманого досвіду і винесених уроків.

На перший погляд, даний процес займає більше часу, ніж просто взяти і полетіти, але з нашої практики до впровадження цього алгоритму ефективність навчання була набагато меншою і, відповідно, для результативних польотів пілоти мали налітати більше часу.

Без навчання самоаналізу і спільній рефлексії в переважній більшості ми отримуємо виконавців, яким постійно потрібні інструкції, щоб щось змінити у процесі. Зараз ми не тільки краще готуємо пілотів, але й допомагаємо їм розвинути навички, що допомагають швидко адаптуватись під зміну умов. Такі пілоти більш впевнено ухвалюють самостійні рішення, необхідні за складних обставин бою і таким чином розвивають сферу БПЛА.»

ЧИ МОЖНА НАВЧАТИСЯ У БОЮ

Однією з переваг Полковника Джона Бойда, пілота, військового стратега, консультанта Пентагону, автора відомої «Петлі Бойда», була його спроможність навчатися екстремально короткими ітераціями, щоб швидше і краще осмислювати ситуацію, адаптувати свої дії і вводити в оману противника. Прізвисько «Джон-сорок-секунд» він отримав завдяки тому, що на спір перемагав на симуляторі бою кожного пілота менше, ніж за відведені 40 секунд.

Навчання відбувається не тільки в лекторії чи на полігоні – воно включає також засвоєння знань, отриманих з власного досвіду. Навчання не зупиняється і тоді, коли підрозділ вступає в бій, хоча доступний час і наближеність до противника впливають на спосіб навчання.

Неформальний огляд займає мало часу і не потребує особливих умов, тому командири можуть проводити його майже всюди за умови безпеки підрозділу. AAR допомагає особовому складу впоратися зі складним середовищем, втамувати бойовий стрес і дозволяє не повторювати помилки двічі, якщо їх можна уникнути.

Узгодити час, зусилля та користь від зустрічі, керувати змістом та обсягом обговорення – це мистецтво командира, що проводить After-Action Review. Не можна розглядати доречність його проведення, не враховуючи середовище і стан підрозділу. Буває, що замість огляду краще надати особовому складу двадцять хвилин відпочинку, а буває – навпаки. Для одних місій немає сенсу розглядати окремі завдання, як-от штурм, окремо від утримання об’єкту, роботу операторів БПЛА – окремо від роботи РЕБ. Для інших місій навпаки: чим більше зупинок і обговорення, тим краще для кінцевого результату. Тож проведення After-Action Review в бойових та екстремальних умовах покладається на мистецтво можливого і навички лідера. Саме тому має сенс спочатку відточити проведення AAR на навчаннях – буде легше в бою.

Для інструкторів навчальних центрів і командирів ми створили покрокову інструкцію з детальним розбором етапів і порадами новачкам.

ФОРМАТ ГАРЯЧОЇ ПРОМИВКИ

Між швидким Оглядом під час зупинки або відразу після події та ретельним аналізом операції існує велика відмінність з точки зору часу, матеріалів та компетенцій учасників. Тому, серед лідерів Армії США набув популярності скорочений варіант AAR під назвою «Hot Wash».

Термін «Гаряча промивка» походить від практики американських солдатів занурювати зброю в гарячу воду для видалення піску та бруду після стрільби. Хоча це в жодному разі не позбавляє від необхідності належним чином розбирати та чистити зброю, своєчасне видалення основного бруду забезпечує більш легкий подальший процес очищення.

After-Action Review в форматі гарячої промивки охоплює такі питання:

1. Яким був задум?
2. Що відбулося в реальності?
3. Що спрацювало добре, що погано?
4. Як підтримати переваги і виправити недоліки?
5. Які висновки робимо і з ким ними варто поділитися?

Наприклад, командир екіпажу БПЛА проводить Огляд з особовим складом в машині під час руху від контакту. Випустити пар, обмінятися деталями, яких не вистачало під час операції, скласти спільну картину події, зробити висновки з щойно отриманого досвіду і за потреби передати їх далі – все це є перевагою Огляду по гарячих слідах.

Розповсюдженою помилкою сприйняття AAR (чи АПД) є зведення його до цих п’яти питань на постійній основі. Це можна порівняти з гарячою промивкою зброї без подальшого розбирання і ретельного її очищення. Огляд лише п’яти питань не дозволяє особовому складу як слід зануритися у деталі планування, підготовки і виконання операцій. За всякої можливості, коли час і умови сприяють детальному обговоренню, варто включати в нього деталі плану, хронологію, сім систем керування боєм та інші розділи, описані нижче.

AAR В БОЙОВИХ УМОВАХ

Посібник для лідера підрозділу

Мета цього посібника – надати базову структуру і шляхи її налаштування лідерами підрозділів. У складному середовищі кожна хороша практика має бути адаптована, тож цей посібник є відправною точкою для розвитку практики, відповідної до ваших умов.

Спрощено After-Action Review включає такі етапи:

1. **Підготовка:** налаштування, пояснення, правила зустрічі.
2. **Огляд плану:** що мало відбутися.
3. **Огляд подій:** що відбулося.
4. **Винесені уроки:** висновки і корективи.
5. **Завершення:** подяка і підтримка.

Уважно керуйте часом обговорення у кожному з пунктів. Найбільш значна частина процесу – огляд фактичних подій, якому варто присвятити достатньо уваги. Можна поєднати його з розробкою рішень – у такому разі в четвертому кроці підсумуйте висновки і плани. Решта етапів може зайняти лічені хвилини, проте уникайте спокуси відкинути їх зовсім – вони працюють разом для найкращого результату зустрічі.

1. ПІДГОТОВКА

Налаштування. Якщо існує необхідність і можливість, приділіть час відпочинку, заспокоєнню і впорядкуванню думок. За потреби надайте особовому складу можливість випустити пар та підбадьорте. Визначте доступний для проведення огляду час і попередньо намітьте теми обговорення.

Наприклад: “Ми зробили найкраще з можливого з тими ресурсами, навичками, і розумінням, яке було. Тепер поговоримо, що саме відбулося, які є переваги, помилки і уроки на майбутнє”.

Пояснення AAR. Нагадайте або познайомте особовий склад з суттю практики. Зробіть акценти на важливості залучення кожного, на ставленні до помилок і меті вдосконалення.

Наприклад: “Огляд — це відверте обговорення, що дозволяє скласти спільну картину подій і зосереджує на результаті. Кожен може і повинен брати участь, якщо має думку, спостереження або запитання, які допоможуть нам виправити недоліки, посилити переваги і зберегти засвоєні уроки. Щодо помилок – ми не шукаємо винних, а сприймаємо помилки як навчання і робимо висновки на майбутнє. Незалежно від рангу і професійності, ніхто не має повної інформації, бо кожен бачив своє.”

Правила участі. Нагадайте або запропонуйте правила обговорення. Зверніть увагу на те, що і позитивний клімат, і прямий, відвертий зворотний зв’язок – є однаково важливими.

Приклад правил:

a. Беріть участь активно.
b. Уникайте особистісної критики.
c. Конструктивна незгода вітається.
d. Аргументуйте і пояснюйте свою думку.
e. Будьте відкритими до зворотного зв’язку.

Застосовуйте не більше 5-ти правил одночасно, щоб їх було легше пам’ятати і дотримуватися. Пропонуйте підлеглим за необхідністю додавати і змінювати правила на кращі для вашого контексту.

2. ОГЛЯД ПЛАНУ

Проговоріть цілі місії або намір командира, ключові складові операції та важливі деталі плану. Уникайте спокуси одразу перейти до фактичних подій: порівняння плану і факту дозволяє краще проаналізувати результат і вказує на можливі недоліки планування та підготовки.

3. ОГЛЯД ПОДІЇ

Визначте, що обговорити, скориставшись запропонованими варіантами або на основі свого досвіду в After-Action Review. Нагадайте особовому складу про можливість підняти тему, що стосується цієї операції, – вони можуть знати те, чого не знаєте ви. Уникайте загальних тем, які можна розібрати за більш сприятливих умов, та тих, що потребують додаткових матеріалів, підготовки і доступного часу.

Наведені нижче варіанти можуть бути і альтернативами, і доповнювати один одне.

Варіант 1. Хронологія подій

Розгляньте хронологічну послідовність того, що відбулося. Ця техніка є логічною і легкою для розуміння. Вона допомагає особовому складу відслідкувати хід операції від початку до кінця, побачити вплив власних дій на дії інших військовослужбовців та підрозділів, а також на результат в цілому.

Висвітлюючи події в тій послідовності, в якій вони відбувалися, солдати та командири краще розуміють і запам'ятовують загальну картину. Розуміючи, що бачили, чули, робили, та як міркували всі задіяні особи, члени підрозділу уникають хибного судження і конфліктів.

Щоб відійти від директивного стилю спілкування, заміняйте закриті питання на відкриті – такі, що допомагають розвинути тему. Наприклад:

- Що ви спостерігали, чого не бачили інші?
- Яке розуміння ситуації спонукало ваші дії?
- Чи є в когось інші думки та спостереження?
- Що ви зробили б інакше наступного разу?

Уважно слідкуйте за часом, звужуйте або розширюйте обговорення за необхідністю, підсумовуйте та допомагайте зробити проміжні висновки. Завершуйте обговорення спільно засвоєними уроками і за можливістю дозвольте кожному поділитися своїми висновками.

Варіант 2. По гарячих слідах

Маючи мінімум часу і умов, розгляньте такі питання:

1. Яким був задум.
2. Що відбулося в реальності.
3. Що спрацювало добре, що погано.
4. Як підтримати переваги і виправити недоліки.
5. Засвоєні уроки і з ким ними варто поділитися.

Варіант 3. Системи керування боєм

1. Розвідка.
2. Маневри.
3. Вогнева підтримка.
4. Мобільність, протимобільність, здатність до виживання.
5. Заходи ППО, робота БПЛА, РЕБ/РЕР.
6. Тилове забезпечення і поповнення.
7. Процедури командування.

Варіант 4. Взаємодія підрозділів

1. Координація дій під час підготовки.
2. Робота пункту управління та засобів зв'язку.
3. Узгодження дій по районах, рубежах та об'єктах.
4. Коригування спільних дій під час операції.
5. Епізоди дружнього вогню та нештатні ситуації.

Зміст обговорення. Наведені варіанти обговорення – це елементи конструктора, який ви маєте зібрати по-своєму, враховуючи доступний час, середовище, рід військ і конкретну місію. Свої пропозиції щодо вдосконалення цих наборів і варіанти, специфічні для роду військ, ви можете надсилати на адресу info@perfectingcircle.org

Гнучкість огляду. Однією з сильних сторін AAR є його гнучкість. Наприклад, ви можете почати з хронологічного огляду, а згодом, якщо певна з систем керування боєм виявила проблеми, заглибитися в її деталі та відслідкувати роботу цієї системи протягом операції. Після того, як проблему досліджено і зроблені висновки, ви можете продовжити хронологічний огляд.

Загальні поради. Пам'ятайте, що ефективність обговорення залежить від вас особисто, як командира і як ведучого After-Action Review. Вас можуть підтримати такі поради:

- Будьте конкретними, уникайте узагальнень.

- Будьте ґрунтовними, пояснюйте свої думки і рішення.
- Не зупиняйтеся на питаннях, не пов'язаних з операцією.
- Аналізуйте результат з точки зору досягнення цілей операції.
- Визначайте дії для підтримки і вдосконалення сильних сторін.
- Визначте коригувальні дії для слабких сторін і ризиків.
- Зосереджуйтесь на конкретних ідеях з удосконалення.
- Підбивайте підсумки протягом обговорення.

Лідер завжди є рольовою моделлю поведінки, якої він очікує від підлеглих. Командири частіше пам’ятають про те, що важливо надавати позитивний приклад, але важливо також усувати контрпродуктивну поведінку. Якщо ви пропонуєте особовому складу уникати особистісної критики і зосереджуватися на розв’язанні проблеми, це правило діє і для вас.

4. ВИНЕСЕНІ УРОКИ

Наразі ви вже маєте певні висновки, пропозиції покращення боєздатності і корегування плану. Якщо цього достатньо, підсумуйте і затвердіть ключові рішення. В іншому разі приділіть додатковий час винесеним урокам і коригувальним діям.

Ви докладаєте зусилля до огляду з метою покращити особисту і спільну результативність та підвищити успіх місії. Наприкінці всі члени підрозділу мають чітко розуміти, що було зроблено добре, а що – посередньо чи погано, як підтримати сильні сторони, усунути наслідки помилок та не допустити їх у майбутньому. Якщо ви скоригували план операції, кожен має розуміти алгоритм дій.

Перевірте, чи визначили ви найбільш важливе:

1. Переваги, сильні сторони та способи їх підтримки.
2. Недоліки, помилки, слабкі сторони та коригувальні дії.
3. Винесені уроки, які корисно зберегти і розповсюдити.
4. Адаптація плану, коригування завдань і процедур.
5. Плани з передачі висновків іншим підрозділам.

5. ЗАВЕРШЕННЯ

Незважаючи на те, що After-Action Review – це раціональне, аналітичне обговорення, ви не можете і не захочете відкинути емоції та людський фактор: вони є важливою складовою результату. Саме ця складова робить огляди корисними для психологічного розвантаження, розвитку довіри один до одного та до командира, формування позитивного клімату, злагодження роботи і розвитку лідерства.

Сильне завершення допоможе підрозділу з усією можливою залученістю, мотивацією та бойовим духом перезібратися для наступних подій. Навіть у скрутних обставинах лідер має діяти впевнено і надавати особовому складу впевненість у своїх спроможностях. Ця частина може бути дуже короткою, проте її важливість не можна переоцінити.



ПРИКЛАД AAR ДЛЯ ЕКІПАЖУ БПЛА

У минулому командир екіпажу, наразі інструктор навчального центру, позивний Джаз ділиться:

«Ми проводили швидкий AAR прямо під час руху від контакту або відразу після прибуття на пункт тимчасової дислокації. За десятки хвилин багато не обговориш, тому концентрувалися на головному, а решту аналізували вже за більш спокійних умов.»

Питання для Огляду:

1. Цілі операції.
2. Постановка завдання.
3. Підготовка до операції.
4. Коригування дій суміжних підрозділів.
5. Доставка до місця виконання завдання.
6. Висування і розгортання позиції.
7. Коригування спільних дій.
8. Нестандартні ситуації.
9. Повернення з операції.
10. Висновки і теми для проведення повного AAR.

Після повернення на пункт тимчасової дислокації відбуваються фінальні кроки завершення операції: дешифровка, обслуговування техніки, детальний огляд відео і формування звіту. Вже після цього можна провести повний After-Action Review, включно зі зворотним зв'язком про планування, узгодження дій з іншими підрозділами, інформування про засвоєні уроки.

Обговорювати речі вчасно – це виклик за такої інтенсивності подій, проте варто пам'ятати, що за лічені години або дні важливі спостереження втрачаються і зробити правильні висновки буде вже неможливо.

AFTER-ACTION REVIEW НА РІВНІ БРИГАДИ

«Перше, чого ми навчаємо молодших командирів у процесі підготовки, - це створення таких умов, в яких кожен, від солдата до командира, має право на помилку. Щоб розкрити потенціал підлеглих, командири мають надавати їм необхідну ступінь свободи, що включає можливість припускатись помилок, вчитись їх усвідомлювати, визнавати та виправляти. Подолання помилки має бути самостійною роботою та частиною навчання особового складу. Підлеглі, зі свого боку, мають надавати командиру таку ж саму можливість помилятись і не «жерти» його за це, народжуючи таким чином ще одного «диктатора».

Друге стосується серйозного ставлення до тренувальних сценаріїв, що на практиці означає відпрацьовувати їх максимально, від початку і до кінця. При повній самовіддачі та якісному аналізі учбового бою можна винести цінний бойовий досвід, не ризикуючи здоров'ям та життям, на відміну від реального бою.

After-Action Review (AAR) є цінним інструментом для аналізу подій після їхнього завершення, що широко використовується в сучасних військових підрозділах, зокрема в Третій Окремій Штурмовій Бригаді, для підвищення результативності навчання.

Це надає підрозділу потужні переваги:

1. **Підвищення бойової готовності.** Використання AAR дозволяє аналізувати бойові дії та завдання (місії) після їх завершення, що допомагає визначати як сильні сторони, так і ті, що потребують поліпшення. Регулярний огляд сприяє систематичному підвищенню ефективності бойових дій і поступовому вдосконаленню тактичних дій.
2. **Залучення особового складу.** AAR стимулює відкритий обмін думками і досвідом між бійцями всіх рівнів. З часом огляди перетворюються на потужний командотворчий процес, що залучає особовий склад до розробки рішень, підвищує командний дух та розвиває взаємну довіру.
3. **Лідерство та ухвалення рішень.** Командири підрозділів вчаться краще розуміти діяльність підлеглих, оцінювати результати і мотивувати військовослужбовців до високої результативності.

Це покращує лідерські якості командира та розвиває його спроможність керувати підрозділом. Спочатку AAR може бути схожим на щось середнє між допитом і сеансом психотерапевта, проте згодом навички діалогу розвиваються не тільки командиром, а й всім особовим складом.

4. **Осмислення досвіду і адаптація.** AAR дозволяє не тільки аналізувати минулі операції, але і використовувати отримані знання у плануванні майбутніх місій. Таким чином бригада адаптується до мінливих умов і розвиває готовність до загроз у безупинному процесі навчання.

5. **Вдосконалення тактики і процедур.** Оскільки AAR виявляє як успіхи, так і помилки в діяльності, це дозволяє систематично поліпшувати внутрішні процедури і тактики. Інтеграція уроків, винесених з AAR, у повсякденні тренування забезпечує кращу скоординованість підрозділів, що робить їх більш ефективними у бойових умовах.

Загалом, After-Action Review є ключовим інструментом у безперевному розвитку і підтримці високого рівня боєздатності підрозділів Третьої Окремої Штурмової Бригади, що сприяє досягненню як учбових, так і бойових військових успіхів.»

Позивний Кірт,
Заступник з бойової підготовки 3 ОШБ



AAR В НАВЧАЛЬНИХ ЗАХОДАХ

Посібник для інструкторів та командирів

Ця інструкція була розроблена проєктом «Вдосконалення в дії» для навчальних центрів та підрозділів, які використовують AAR під час тренувань. За її основу лягли американський стандарт ТС 25-20 та зворотний зв'язок інструкторів українських навчальних центрів.

Як розуміти результативність

Стандарт ТС 25-20 – це довідник для лідерів з проведення Огляду після дії. Цей стандарт є частиною загального підходу НАТО до військової підготовки, тому він пов'язаний з іншими стандартами, наприклад, загальновійськової підготовки та планування навчань. В оригіналі тексту ТС 25-20 зазвичай використовується термін «performance» – результативність, який описує відповідність виконаної дії до стандарту. Коли мова йде про солдатів, командирів та підрозділи, результативність слід розуміти як відповідність фактичного виконання завдання до очікуваного.

Очікуване виконання завдання може бути:

- описаним у загальновійськовому стандарті,
- обговореним та зафіксованим під час планування,
- проговореним усно в момент підготовки чи на полі бою,
- описаним у стандарті та процедурах конкретного підрозділу.

Залежно від контексту та структурної одиниці, про яку йдеться мова, під результативністю може матися на увазі і виконання конкретного завдання, і бойова підготовка в цілому.

КРОК № 1: ПЛАНУВАННЯ ТОЧОК ЗУПИНКИ

Під час планування навчального заходу сплануйте точки зупинки, щоб провести AAR всього тренування або його частини. Для кожної з точок зупинки:

1. Визначте час початку та закінчення огляду.
2. Оберіть локацію і узгодьте її використання.
3. За необхідністю запросіть досвідченого Спостерігача.
4. Визначте склад учасників і попередьте їх заздалегідь.

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Обирайте потенційні локації під час планування навчань.
- За можливості запрошуйте всіх залучених до навчальної операції.
- Впевніться, що локація дозволяє розмістити всіх запрошених учасників.
- Під час навчання в польових умовах обирайте ділянки поблизу місця, де проходило тренування та де відбулася більшість важливих для обговорення подій. Добре підібрана локація дозволяє оглядати зони важливих подій, наприклад, пагорб дозволяє оглянути подолання перешкоди.
- Віддавайте перевагу локаціям, на яких учасники зможуть оглянути фактичне місце, де відбулися ключові події.
- Розвідайте альтернативні місця та майте додаткову локацію, якщо з’ясується, що обраним раніше місцем не можна скористатися.
- Плануйте час, достатній для огляду події, залежно від її масштабу і складності.

ПОРАДИ ПОЧАТКІВЦЯМ

- Заплануйте від 30 до 60 хвилин на зустріч. За менший час вам навряд чи вдасться змістовно розглянути подію, а для ефективного використання більшого часу потрібні просунуті навички, розуміння процесу і довіра до нього від учасників. Починати краще зі спрощеного варіанту.
- After-Action Review має проводити командир підрозділу або інструктор навчальної події. Уникайте спокуси делегувати проведення підлеглим або запрошеним особам. Виключення становить роль Спостерігача, який може проводити AAR на ваше прохання.
- Уникайте запрошення недосвідчених Спостерігачів для перших навчань з After-Action Review. Огляд може бути доволі незвичною практикою і сприйматися упереджено – як “розбір польотів”, а Спостерігач може сприйматися як “ревізор”. У такому випадку обговорення може бути менш щирим, що завадить отримати відвертий зворотній зв’язок від всіх учасників.
- Виключенням з попереднього пункту буде запрошення Спостерігача, який не тільки розуміється на предметі навчання, але й може навчити вас проводити After-Action Review. У такому випадку приділіть увагу поясненню для особового складу того, що і як буде відбуватися.
- Для попереднього пояснення практики можна розповсюдити серед підрозділу методичні матеріали з AAR, зокрема переклад стандарту TC 25-20 або інструкцію з проведення After-Action Review.

РОЛЬ СПОСТЕРІГАЧА

Наявність Ролі Спостерігача може підняти тренувальний захід на новий рівень, оскільки вона передбачає експертний зворотній зв’язок запрошеної особи в тих аспектах бойової підготовки, які планується тренувати. Окрім того, спостереження окремо призначеної особи зазвичай більш детальні і можуть бути зафіксовані в ході процесу і збережені для проведення AAR.

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ

Запрошуйте таких Спостерігачів, котрі:

- Здатні самі виконати навчальні завдання на рівні армійських стандартів.
- Обізнані на вишколі та обов'язках, за якими вони будуть спостерігати.
- Обізнані щодо поточних тактик, прийомів і процедур та відповідної доктрини.
- Мають звання не нижче, ніж командир підрозділу, який тренується.
- В цей момент вільні від додаткових завдань, що можуть їх відволікти.
- Якщо ви обираєте між званням і досвідом, завжди надавайте перевагу досвіду.

УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ

Коли ви готові запросити Спостерігача, обов'язково домовтеся про завдання цієї ролі:

- За чим саме він чи вона будуть спостерігати.
- У якій формі і наскільки детально зберігати спостереження.
- Де бути розташованим, щоб не вплинути на процес тренувань.
- Чи хочете ви, щоб Спостерігач проводив AAR за умови, що в нього є такий досвід.

ПОЯСНЕННЯ РОЛІ

Важливо попередити підрозділ про участь і конкретні завдання цієї ролі. Що варто зазначити:

- Спостерігач – це окрема роль у навчаннях, зосереджена на неупередженому спостереженні процесу.
- Експертиза Спостерігача дозволяє кращим чином оцінити результативність навчання.

- Метою Спостерігача є надання негайного прямого якісного зворотного зв'язку.
- Спостерігач розташований таким чином, щоб не впливати на навчальний процес.
- Особовий склад може вільно висловлюватися і надавати своє бачення за присутності Спостерігача, оскільки жодна картина спостереження не буває повною.

КРОК № 2: ПІДГОТУЙТЕСЯ ДО ОГЛЯДУ

Підготовка до After-Action Review проводиться з початку самих навчань, оскільки лідер AAR має зібрати достатньо інформації, щоб проаналізувати процес і результати тренування. Підготовка є ключем до ефективного виконання плану, вона починається ще до початку навчання і триває до самого AAR.

ДО ПОЧАТКУ НАВЧАНЬ

1. Перегляньте цілі, накази, основні завдання місії та доктрину.
2. Для підготовки до навчань в цілому використовуйте одну з моделей, як наприклад:
    a. TLP: Процедури планування бою
    b. Восьмикрокову модель тренування Армії США
    c. Інші знайомі вам методології навчань.
3. Визначте ключові події і елементи тренувань для спостереження. Приклади критичних подій:
    a. Процедури командування.
    b. Віддання оперативних, доповнюючих і уточнюючих наказів.
    c. Контакт з силами супротивника.
    d. Операції поповнення та відновлення.
    e. Розвідувальна підготовка поля бою.
    f. Проходження ліній оборони, заданих точок.

4. Залучіть до ведення спостережень Спостерігачів та співінструкторів.
5. Спостерігачам варто присвятити час відновленню своїх знань і навичок.
6. Визначіть розташування Спостерігачів згідно з рекомендаціями.

ПРОТЯГОМ НАВЧАНЬ

1. Ведіть спостереження, наприклад:
   a. Ведіть візуальне спостереження.
   b. Моніторте мережі зв'язку підрозділу.
   c. Контролюйте трафік комп'ютерів.
   d. Моніторте систему керування маневрами.
2. Робіть нотатки протягом всього навчання, наприклад:
   a. Використовуйте Картки спостереження.
   b. Ведіть запис хронології події з відмітками часу.
   c. Фіксуйте додаткові накази і розпорядження.

ПІСЛЯ НАВЧАНЬ

1. Надайте Спостерігачам час на впорядкування нотаток.
2. Впорядкуйте, згрупуйте, опрацюйте власні спостереження.
3. Зберіть спостереження інших інструкторів та Спостерігачів.
4. За наявністю Сил Супротивника зберіть їхні спостереження.
5. Визначте ключові моменти для обговорення на AAR.

КРОК № 3: ПІДГОТУЙТЕ ЛОКАЦІЮ

Облаштуйте місце проведення AAR так, щоб учасники могли бачити фактичну місцевість або допоміжні матеріали, які її відображають.

1. Переконайтеся, що локація має достатньо місця для розміщення учасників.
2. Облаштуйте місце таким чином, щоб підтримати працездатність учасників, наприклад, зробіть навіс від сонця та дощу, забезпечте учасників водою тощо.
3. У випадку проведення в приміщенні, підготуйте дошку з папером, презентаційне обладнання, програвачі відео- та аудіо-записів тощо.
4. Підготуйте допоміжні матеріали: схеми або моделі місцевості, маркери розташування підрозділів, схеми маневрів, записи ефіру, нотатки інструкторів та Спостерігачів, моделі техніки та людей або просто шишки, гілки та камінці.
5. Приготуйте аркуші ватману, паперу А4 або іншого розміру для ведення нотаток.



ПОРАДИ ПОЧАТКІВЦЯМ

- Для проведення огляду у приміщенні продумайте розташування меблів, оскільки воно зумовлює якість спілкування. Бажано уникати театральної розсадки, щоб позбутися формату “командир навчає, солдат доповідає”. Краще використовувати П-подібне розташування стільців навколо обладнання та матеріалів або сісти пів колом.
- Один з варіантів стоячого розміщення – вздовж умовної хронології подій. Для цього оберіть частину стіни чи підлоги, в якій ви розташуєте умовну лінію подій. Ви можете фізично переміщатися вздовж цієї лінії, використовуючи аркуші паперу або інші матеріали для позначок фази тренування чи конкретних подій в ньому.
- Перед проведенням AAR впевніться, що обрана вами локація доступна, та дослідіть її стан. За необхідності залучіть підрозділ до підготовки приміщення та матеріалів.



КРОК № 4: РОЗПОЧНІТЬ ЗУСТРІЧ

РОЗМІСТІТЬ УЧАСНИКІВ

Основний спосіб розміщення в польових умовах для екіпажу, відділення, взводу (до 15 осіб) – по колу. У приміщенні з презентаційним обладнанням, мапою місцевості або іншими матеріалами розмістити підрозділ можна таким чином:

1. Розташуйте всіх учасників навколо матеріалів.
2. Згрупуйте особовий склад за підрозділами.
3. Розташуйте командирів попереду підрозділів.
4. Розмістіть Сили Супротивника окремо, збоку.
5. Коротко опишіть, що буде відбуватися далі.

ПОЯСНІТЬ, ЩО ТАКЕ AAR

Надайте визначення After-Action Review, посилаючись на стандарти НАТО та доктрину ЗСУ. Допоможіть учасникам зрозуміти **«Що?»** це за практика і **«Навіщо?»** вона підрозділу. Як приклад, можете використовувати надані нижче визначення.

ПРИКЛАД ПОЯСНЕННЯ

After-Action Review – це професійне обговорення події, яке дозволяє солдатам і командирам спільно з'ясувати, що сталося, чому це сталося, як зберегти і розвинути сильні сторони та як покращити слабкі. Регулярне застосування цієї практики дозволяє отримувати максимальну користь від кожної операції.

Основна цінність AAR – отримати багатогранний зворотний зв'язок, що дозволяє виправити недоліки бойової підготовки, удосконалити планування і виконання операції, покращити клімат і злагодження підрозділу. Зворотний зв'язок має бути прямим і безпосереднім – не тільки за лінією субординації, а й від побратимів. Він має враховувати цілі операції, порівнювати план з фактом, а також залучати норми і стандарти виконання за їх наявності.

After-Action Review допомагає солдатам, командирам та підрозділам:

1. Виправляти недоліки бойової підготовки
2. Вдосконалювати планування та виконання операцій
3. Розвивати довіру між командиром і солдатами
4. Злагоджувати командну роботу підрозділу
5. Визначати армійські винесені уроки
6. Вивчати та передавати досвід.

Пам'ятайте, що запрошені учасники мають власний досвід, сприйняття і упередження щодо AAR. Якщо ви тільки впроваджуєте огляди, або якщо склад підрозділу оновився, не зайвим буде скоригувати розуміння AAR, порівнюючи його з іншими формами зворотнього зв'язку.

AAR не проводиться заради звіту. Звіт командиру – односторонній, AAR – багатостороннє спільне дослідження. Ніхто, незалежно від рангу, посади чи сили особистості, не має всієї інформації та відповідей.

AAR не є різновидом критики. Критика націлена на виправлення окремих помилок, AAR – на підвищення спільної результативності підрозділу. Традиційні розбори польотів аналізують невдачі, AAR – досліджує і невдачі, і успіхи.

AAR не визначає успіх чи невдачу. Завжди є слабкі сторони, які потрібно покращити, і сильні, які потрібно підтримувати. Огляди після дії максимізують переваги тренування, дозволяючи солдатам, незалежно від звання, вчитися один у одного.

ЗАПРОПОНУЙТЕ ПРАВИЛА

Запропонуйте правила зустрічі і попросіть членів підрозділу надавати додаткові пропозиції. Намагайтеся використовувати не більше, ніж 5-7 правил одночасно, щоб їх легко було запам'ятати по пальцях рук. Враховуйте пропозиції підлеглих – за необхідністю змінюйте правила на більш актуальні та корисні.

ПРИКЛАД ЗАПРОПОНОВАНИХ ПРАВИЛ

1. Беріть активну участь.
2. Уникайте особистісної критики.
3. Вітається конструктивна незгода.
4. Пропонуйте свої спостереження, погляди та ідеї.
5. Будьте товстошкірими – приймайте і надавайте зворотній зв’язок.

ПОЯСНІТЬ ЗМІСТ ЗУСТРІЧІ

Познайомте присутніх з рекомендованими розділами After-Action Review, адаптувавши цей список під вашу подію:

1. **Вступ і правила зустрічі**
2. **Огляд цілей навчання: що мало відбутися**
    a. Місія/намір командира: що мало статися.
    b. Місія/намір командира Сил Супротивника.
    c. Задіяні доктрина, тактики, техніки і процедури.
3. **Підсумок нещодавніх подій: що відбулося**
    a. Хронологія подій.
    b. Системи керування боєм.
    c. Ключові елементи та події.
    d. Епізоди дружнього вогню.
    e. Заходи безпеки і захист сил.
    f. Навички солдатів і командирів.
    g. Норми, показники, статистика.
    h. Інші питання.
4. **Конкретні плани з вдосконалення**
5. **Підсумки і завершення зустрічі**

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Чим менше практичного досвіду AAR у присутніх, тим більше в них може бути хибного розуміння і упереджень, тим більше пояснень на початку потрібно з вашого боку.
- Пам’ятайте, що ви, як ведучий, – є рольовою моделлю лідерства, відповідальності, згуртування, дотримання правил та підтримки позитивного клімату. Практикуйте самі те, що пропонуєте робити іншим.
- Відпрацюйте основні етапи After-Action Review шляхом покрокової репетиції або попередньо відпрацюйте їх на декількох учасниках і застосуйте отриманий від них зворотний зв’язок.

ПОРАДИ НОВАЧКАМ

- Добре підготуйтеся перед самою зустріччю: будьте готові надати визначення, правила, вказати місце АПД в доктрині ЗСУ, пояснити мету і переваги застосування цієї практики.
- Розробіть додаткові матеріали, якщо це можливо і корисно. За наявністю обладнання використовуйте слайди або ж зробіть роздруківки. Відправною точкою для розробки власних матеріалів можуть стати слайди від «Вдосконалення в дії».
- Якщо перші огляди вам допомагає провести запрошений Спостерігач, використовуйте кожну нагоду для співпраці з ним: наприклад, тренуйтеся надавати визначення AAR, проговорюйте місію і намір, слідкуйте за дотриманням правил тощо. Перебирайте на себе етапи проведення AAR поступово.



КРОК № 5: ОБГОВОРІТЬ МІСІЮ І НАМІР

Лідер-ведучий After-Action Review має оглянути цілі навчальної місії, повторити завдання, що перевіряються, а також умови і стандарти цих завдань.

1. Використовуючи мапи, макети місцевості, повторіть місію та намір командира, або запропонуйте підлеглим командирам сформулювати їх самостійно.
2. За необхідності скеруйте обговорення таким чином, щоб переконатися, що всі розуміли план операції і намір командира. Звертайте увагу і робіть висновки на майбутнє, якщо це розуміння було неоднорідним, неповним, або неоднозначним.
3. За участі сил супротивника запросіть командира противника пояснити свій план перемоги над дружніми силами. Він має використовувати ті ж самі допоміжні матеріали, що й командир дружніх сил, щоб учасники могли зрозуміти взаємозв'язок обох планів.
4. Зазначте відповідні частини доктрини, тактику, прийоми і процедури, які використовувалися протягом навчань.

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Скеровуйте дискусію до обговорення того, що мало відбутися, та утримуйтесь від передчасного обговорення фактичних подій.
- Пам'ятайте, що обговорення того, що мало статися, – це не тільки перевірка розуміння місії особовим складом, але й перевірка ваших здібностей доносити свій задум і план.

ПОРАДИ НОВАЧКАМ

- Якщо ви командир підрозділу, не делегуйте визначення місії, наміру, суттєвих складових операції протягом перших AAR – на початку впровадження це має бути ваша частина.

КРОК № 6: ОГЛЯНЬТЕ ФАКТИЧНІ ПОДІЇ

ТЕХНІКА ОБГОВОРЕННЯ

Рівень залучення солдатів безпосередньо пов'язаний з атмосферою, створеною під час вступної частини. Лідер AAR повинен докладати скерованих зусиль, щоб заохочувати та залучати солдатів, які здаються незалученими. Такі методи допоможуть вам створити атмосферу, яка сприяє максимальній участі:

1. Говоріть самі лише за необхідності, обирайте час та об'єм усвідомлено.
2. Намагайтеся не починати частину своїми спостереженнями, а завершуйте її ними.
3. Ставте відкриті запитання, які направляють дослідження та провокують роздуми.
4. Давайте військовослужбовцям розповісти своє бачення того, що сталося, самостійно.
5. Підкреслюйте, що тут можна і потрібно не погоджуватися, коли ви маєте інший погляд.
6. Розглядайте альтернативні варіанти розвитку подій та змоделюйте наслідки рішень.
7. Уникайте детального розгляду подій, що не мають прямого відношення до місії.

БЕЗ КРИТИКИ І МОРАЛІЗАТОРСТВА

Коли дискусія розшириться і все більше учасників нададуть свої точки зору, ви прийдете до спільного розуміння того, що насправді відбулося. Для цього ви маєте заохочувати людей до конструктивної незгоди і нагадувати про те, що жодна окрема особа не володіє повною картиною подій.

Пам'ятайте, що AAR – це не критика або лекція з вашого боку. Ви не вказуєте особовому складу на те, що було добре чи погано, а дозволяєте їм виявити це самостійно.

Лідер має забезпечити пошук конкретних відмінностей між планом і фактом – і позитивних, і негативних. Вміле керування обговоренням гарантує, що під час AAR особовий склад не буде замовчувати помилки чи слабкі сторони підрозділу.

МЕТОДИ ОБГОВОРЕННЯ

ХРОНОЛОГІЧНИЙ ПОРЯДОК

Оглядайте подію, використовуючи хронологічну послідовність для опису та обговорення того, що сталося. Ця техніка є логічною, структурованою та легкою для розуміння.

Вона відслідковує хід навчання від початку до кінця та дозволяє учасникам бачити вплив власних дій на дії інших військовослужбовців і підрозділів, а також на подію в цілому.

Висвітлюючи дії в тій послідовності, в якій вони відбувалися, солдати та командири краще розуміють і запам'ятовують, що відбулося.

СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ БОЄМ

Щоб зосередити обговорення на конкретних деталях керування боєм, ви можете застосувати сім систем (BOS). Зосереджуючись на кожній з них та аналізуючи її на всіх етапах тренування, ви визначаєте сильні та слабкі сторони однотипно:

1. Розвідка.
2. Маневри.
3. Вогнева підтримка.
4. Мобільність, протимобільність, здатність до виживання.
5. Протиповітряна оборона.
6. Тилове забезпечення.
7. Командування та управління.

Результатом обговорення можуть стати різні за масштабом речі: від тактичних висновків і до оновлення стандартних операційних процедур. Звісно, розглядати ці пункти буде корисним для тих підрозділів, чиї обов'язки та відповідальність безпосередньо пов'язані з певними системами. А ті, що не стосуються виконання конкретної операції чи роботи цього підрозділу, – просто опускаються.

Будь-яку успішну практику потрібно адаптувати до нового контексту застосування. Українська Армія опановує After-Action Review в умовах війни, які постійно змінюються самі по собі. Тому зосередження на аналізі роботи РЕБ/РЕР, розвідки та вогневого ураження за допомогою БПЛА, координації роботи підрозділів за допомогою інтегрованих інформаційних систем – таких, як Дельта чи Кропива, можуть бути хорошими кандидатами на обговорення.

Поради з обговорення решти питань, як наприклад, дружній вогонь, безпека і захист сил, навички солдатів і командирів, ви можете знайти у повній версії цієї інструкції (за посиланням в кінці брошури).

ГНУЧКІСТЬ ОГЛЯДУ

Однією з сильних сторін формату AAR є його гнучкість. Ви можете використовувати метод хронологічного огляду як базову структуру обговорення, а згодом, якщо певна з систем керування боєм показала проблеми, заглибитися в її деталі та відслідкувати роботу цієї системи протягом усього тренування. Після того, як проблему досліджено та вирішено, ви можете продовжити хронологічний огляд.

Кожна техніка допоможе вам обговорити з підрозділом подію, виявити сильні і слабкі сторони та визначити додаткове тренування, якого потребує підрозділ для підвищення результативності.

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Будьте конкретними, уникайте узагальнень.
- Будьте ґрунтовними, пояснюйте свої думки і рішення.
- Не зупиняйтеся на питаннях, не пов'язаних з виконанням місії.
- Пов’язуйте результативність із досягненням цілей тренування.
- Визначайте дії для підтримки і вдосконалення сильних сторін.
- Визначте коригувальні дії для слабких сторін і ризиків.
- Зосереджуйтесь на конкретних діях з вдосконалення.
- Підбивайте підсумки протягом обговорення.

КРОК № 7: СПЛАНУЙТЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Мета зусиль, які ви вкладаєте в проведення AAR, полягає не в тому, щоб отримати гарну оцінку, а в тому, щоб покращити результативність окремих солдатів і всього підрозділу. Наприкінці огляду учасники мають чітко розуміти, що було добре, посередньо чи погано у їхніх результатах навчання.

1. Визначте ключові переваги, сильні сторони і методи їх підтримки та покращення.
2. Визначте сторони, які потребують перепідготовки та методи їх вдосконалення.
3. Розробіть план з використання результатів на практиці, як наприклад:
    a. Переробки програми тренувань.
    b. Планування нового циклу навчань.
    c. Інтеграції в плани інших інструкторів.
    d. Адаптації чинних операційних процедур (SOP).
4. Визначте засвоєні уроки, які корисно розповсюдити серед інших підрозділів.
5. За необхідністю сплануйте передачу результатів на інші рівні командування, в інші підрозділи та в центри Вивчення і впровадження досвіду (ВВД).

КРОК № 8: ЗАСТОСУЙТЕ РЕЗУЛЬТАТИ

Ви отримуєте реальну користь від AAR лише якщо використовуєте його результати в майбутніх навчаннях та бойових операціях. Інструктори можуть застосувати отриману інформацію для аналізу результативності навчань і перепідготовки підрозділу в тих частинах, де було виявлено недостатню підготовку.

За будь-якої можливості намагайтеся не відтерміновувати перепідготовку. Якщо ж її неможливо провести негайно, пересвідчіться, що солдати розуміють, з якими завданнями вони не впоралися, які показники є нижчими за очікувані.

After-Action Review – це інструмент критичного аналізу боєздатності солдатів, командирів і підрозділів. Шляхом професійного відвертого обговорення особовий склад може порівняти свої результати із запланованими та виявити конкретні шляхи вдосконалення своїх спроможностей. Для інструкторів – це зворотній зв’язок про результативність навчань і джерело ідей з адаптації програми тренування.



ДОДАТКИ

ЗРАЗКИ СПОСТЕРЕЖЕННЯ

ПРИКЛАД 1: КРУГОВА ОБОРОНА ОБ’ЄКТУ

Зразок спостереження

Назва тренування або вправи: *Кругова оборона об’єкту №31 під час нападу*

Подія: *Напад ворога зі Сходу та Півночі на другу лінію оборони об’єкту №31*

Дата, час: *07.09.2022 18:15*

Місце спостереження: *біля вартового приміщення*

Спостереження (дія учасника або тренера): *Начальник варти одразу передав інформацію про напад до резервного підрозділу і керував діями чергового підрозділу. Черговий підрозділ зайняв позиції оборони за 2 хвилини, усі зайняли вогневі точки в напрямку нападу. Усі в повному бойовому обмундируванні, з повним боєкомплектом.*

Резервний підрозділ прибув для підкріплення за 15 хвилин після повідомлення про напад. Деякі військовослужбовці були без касок та бронежилетів. Один військовослужбовець був не з повним боєкомплектом. Усі зайняли позиції відповідно до характеру нападу та бойового розподілу. Третє відділення не виконувало вогневе прикриття побратимів при переміщенні на вогневі позиції. Вогневі точки №15 та №14 не доповіли командиру взводу про зайняття вогневих позицій.

Обговорення (прив’язане до завдання та стандартів):

Швидке зайняття оборонних позицій черговим підрозділом. Резервний підрозділ прибув на 5 хвилин пізніше за очікуване з причини пошуку обмундирування та боєкомплекту у місці дислокації. Деякі військовослужбовці залишили бронежилети та каски у вартовому приміщенні, тому у складі резервної групи прибули не у повному обмундируванні.

Похвалили один одного за те, що всі зайняли правильні вогневі точки. Не всі пересувалися під вогневим прикриттям, оскільки намагалися зайняти позиції якомога швидше. Пам'ятаємо не тільки про швидкість, але і про безпеку! Проговорити важливість підтримки зв'язку з командиром взводу.

Висновки:

1. *Черговий підрозділ відпрацював на відмінно.*
2. *Начальник варти вміло та своєчасно коригував діями чергового підрозділу.*
3. *Усі військовослужбовці тактичної групи зайняли вогневі позиції відповідно до бойового розподілу та напрямку нападу уявного ворога.*
4. *Резервний підрозділ прибув на 5 хвилин пізніше, не у повному обмундируванні та не з повним боєкомплектом.*
5. *Не всі використовували вогневе прикриття під час пересування.*

Рекомендації (вкажіть, як підрозділ міг би краще виконати завдання, або опишіть тренування, яке знадобиться підрозділу для покращення майбутніх результатів):

1. *На базі дислокації, у зброярні навести порядок зі зберіганням боєкомплекту, а саме мати підписи прізвищ на підсумках, щоб не витрачати час на пошук свого БК.*
2. *Фокус не тільки на швидкість, а й на безпеку. Провести навчання з оборони об'єкту спочатку без врахування швидкості, а тільки з урахуванням безпекових чинників. Потім додати планові показники по швидкості і провести перетренування.*
3. *Відпрацювати підтримку зв'язку з командирами відділень та взводу у стресових ситуаціях.*
4. *Відпрацювати роботу у парах і трійках та прикриття один одного під час пересування.*

5. *Норма підрозділу: кожен завжди має при собі обмундирування і не полишає його у вартовому приміщенні при переміщенні на базу дислокації.*
6. *Продовжити практику ранкового брифінгу з бойового розподілу у разі нападу, оскільки це позитивно впливає на запам'ятовування вогневих позицій кожним військовослужбовцем.*

ПРИМІТКА: Ви можете змінювати цей формат відповідно до своїх конкретних потреб.

ПРИКЛАД 2: ЕВАКУАЦІЯ З ПОЛЯ БОЮ

Зразок спостереження

Назва тренування або вправи: *Евакуація поранених з поля бою.*

Подія: *Напад ворога на позиції, що призвело до необхідності евакуації поранених.*

Дата, час: *10.10.2022, 14:45*

Місце спостереження: *Центр позиції оборони 1-го відділення, на пагорбі*

Спостереження (дія учасника або тренера):

14:47 Під час атаки ворога було виявлено вибух гранати і двох поранених.

14:47-14:48 Медик швидко відреагував і надав першу допомогу пораненим.

14:48 Після розуміння ситуації командир відділення передав по рації інформацію про потребу евакуації поранених до резервного підрозділу та необхідність заміни двох поранених на позиціях.

14:48 Командир відділення надав накази стрільцю та кулеметнику забезпечити безпеку місця для евакуаційної машини.

14:48 Командир відділення разом з гранатометником та іншим стрільцем перемістилися на лівий фланг позиції і почали відволікати ворога від евакуаційної зони своїм вогнем.

14:53 Прибула евакуаційна машина. Водій не повідомив по рації про це командира відділення. Командир відділення не бачив прибуття машини через знаходження на лівому фланзі позиції.

14:53 Стрілець та кулеметник, які отримали наказ прикривати зону евакуації, відволіклися на спробу нападу противника з правого флангу і не забезпечували належне прикриття.

14:54 Двоє стрільців резервного підрозділу заняли позиції поранених. Не повідомили по рації про це командира відділення. Командир відділення не бачив, що позиції поранених вже зайняті стрільцями з резервної групи.14:55 Поранені були завантажені у машину у супроводі медика.

14:56 Машина виїхала з червоної зони. Медик повідомив про факт евакуації поранених по рації командира відділення. Командир перепитав про зайняті позиції резервною групою.

14:57 Командир відділення повернувся у центр позиції.

Обговорення (прив’язане до завдання та, якщо можливо, стандартне):

Медик продемонстрував високий рівень професіоналізму та ефективно використовував свої навички першої медичної допомоги. Також він єдиний, хто підтримував комунікацію з командиром відділення по рації.

Командир відділення дієво, своєчасно та ефективно керував боєвою ситуацією. Своєчасно надав запит на евакуацію, продумав відволікання ворога та забезпечення безпеки місця для евакуації. Командиру відділення необхідно було залишитися у центрі позиції, щоб мати кращий огляд подій і реагувати на спробу ворога напасти з правого флангу. Спроба нападу на правий фланг призвела до відволікання групи прикриття та, як результат, відсутнім було належне прикриття евакуаційної машини під час її пересування небезпечною ділянкою.

Резервний підрозділ своєчасно відреагував на виклик та продовжив виконання завдання на позиціях поранених. Однак слабким місцем була відсутність належного радіозв’язку про прибуття евакуаційної машини та заняття резервною групою позицій.

Висновки:

Проведена вправа була успішною. Усі військовослужбовці проявили високий рівень підготовки та координації. Є певні моменти, які потребують уваги та покращення. Наприклад, відсутність належного прикриття евакуаційної машини під час її пересування по небезпечній ділянці, а також проблеми з комунікацією.

Також група дійшла до висновку, що проявлена ініціатива групи прикриття евакуаційної зони була правильною, інакше ворог мав усі шанси підійти впритул до позиції з правого флангу і закидати позицію гранатами.

Рекомендації:

1. *Провести додаткові тренування з резервним підрозділом щодо забезпечення належного прикриття машини під час її пересування небезпечною ділянкою. Розробити конкретні сценарії і тактики для цього.*

2. *Продовжувати розробку і вдосконалення системи комунікації, особливо в стресових ситуаціях. Зосередитись на стабільності зв'язку між командиром і резервним підрозділом.*

3. *Провести навчання з акцентом на покращення координації дій між різними членами підрозділу, особливо в ситуаціях, що вимагають швидкої реакції.*

4. *Підтримувати високий рівень професійної підготовки медика, що показав себе дуже добре під час вправи.*

ПРИМІТКА: Ви можете змінювати цей формат відповідно до своїх потреб.

МІЖ НЕГАЙНИМ ОГЛЯДОМ І РЕТЕЛЬНИМ АНАЛІЗОМ

Буквальний переклад слова «Review» у назві практики – «Огляд». Окрім філологічних причин, існує методологічне пояснення тому, що ми дотримуємося варіанту «Огляд після дії», і воно пов'язане саме з особливостями застосування цієї практики у бойових умовах.

Слово «огляд» передбачає швидку відповідь на ситуацію, спрямовану на те, щоб різнобічно її розглянути, сформувати спільне бачення і висунути гіпотези щодо коригувальних дій. Огляд залучає особисті думки, судження та висновки учасників. Він не передбачає глибокого дослідження причинно-наслідкових зв'язків, застосування специфічних інструментів аналізу та наявності в учасників аналітичних навичок.

Слово «аналіз», згідно з «Великим тлумачним словником української мови», означає «метод наукового дослідження предметів, явищ та іншого шляхом розкладу, розчленування їх у думці на складові частини». Аналіз передбачає глибинне дослідження ситуації із застосуванням специфічних аналітичних інструментів, водночас огляд ближче до «синтезу» – складання спільної картини з розрізнених спостережень людей та інших джерел інформації.

Метою аналізу є максимально точне виявлення причинно-наслідкових зв'язків у подіях, рівня впливу кожного елементу системи та взаємодії елементів у системі, щоб на основі цих даних було можливо формулювати максимально точні прогнози розвитку подій та рекомендації щодо поведінки в конкретних умовах. Здійснення аналізу потребує наявності відповідних здібностей у його виконавців, володіння ними аналітичними методами та вимагає більшого часу. Висновки аналізу мають бути максимально об'єктивними, тому часто потребують ґрунтовних даних, на додаток до суб'єктивних спостережень людей.

Попри тісний взаємозв'язок понять «огляд» і «аналіз», між ними існує суттєва різниця. У підсумку, огляд має наступні ключові характеристики:

1. Простий за методологією.
2. Легкий для засвоєння учасниками.
3. Не потребує володіння специфічними навичками та інструментами.
4. Не займає багато часу, може відбуватися буквально під час подій.
5. Спирається на суб'єктивні спостереження учасників подій.
6. Спрямований на формування спільного бачення ситуації.
7. Дозволяє швидко сформулювати гіпотези, які можна перевірити вже в наступному циклі з метою покращення якості виконання поставленої задачі.

Аналіз характеризується такими відмінностями:

1. Більш глибоке і ґрунтовне дослідження.
2. Для засвоєння вимагає більшого часу і когнітивних здібностей.
3. Потребує володіння аналітичними навичками та інструментами.
4. Займає більше часу, матеріалів та умов для когнітивної роботи.
5. Залучає додаткові дані, збір та перевірка яких потребують часу.
6. Націлений на об'єктивність і дослідження причинно-наслідкових зв'язків.
7. Дозволяє сформулювати чіткі, обґрунтовані та перевірені рекомендації на майбутнє, які можуть стати частиною нормативних документів.

Оскільки After-Action Review застосовується і під час навчань, і в бойових умовах, ми бачимо доцільним використовувати буквальний переклад – «Огляд після дії». У доктрині ЗСУ «аналіз»

є частиною процесу «Вивчення і впровадження досвіду», де відповідає суті методу.

Врешті-решт, будете ви називати це «After-Action Review» чи «Огляд після дії», чи «Аналіз проведених дій» – не є принциповим з точки зору змісту практики. Поточний документ, який відображає стандарт АПД в доктрині ЗСУ – ВП 7(3)-00(01).01, а ми надаємо матеріали, які допомагають запроваджувати і отримувати користь від цієї практики.

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

Канал проєкту

https://t.me/afteractionreview

Завантажити цю брошуру

https://bit.ly/AARWartimeGuide

Зворотний зв'язок і комунікація

info@perfectingcircle.org

Завантажити стандарт ТС 25-20

http://bit.ly/3zpAVWp